

Pasternack, Peer; Bloch, Roland; Hechler, Daniel; Schulze, Henning  
**Die ostdeutsche Fachkräftelücke und die ostdeutschen Hochschulen.  
Hochschule-Praxis-Kooperationen in Studium und Lehre**

*Die Hochschule : Journal für Wissenschaft und Bildung 18 (2009) 1, S. 86-112*



Quellenangabe/ Reference:

Pasternack, Peer; Bloch, Roland; Hechler, Daniel; Schulze, Henning: Die ostdeutsche Fachkräftelücke und die ostdeutschen Hochschulen. Hochschule-Praxis-Kooperationen in Studium und Lehre - In: Die Hochschule : Journal für Wissenschaft und Bildung 18 (2009) 1, S. 86-112 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-163613 - DOI: 10.25656/01:16361

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-163613>

<https://doi.org/10.25656/01:16361>

in Kooperation mit / in cooperation with:



**Institut für Hochschulforschung (HoF)**  
an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg

<https://www.hof.uni-halle.de>

**Nutzungsbedingungen**

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen. Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

**Terms of use**

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.  
This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

**Kontakt / Contact:**

peDOCS  
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation  
Informationszentrum (IZ) Bildung  
E-Mail: [pedocs@dipf.de](mailto:pedocs@dipf.de)  
Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

Mitglied der:

  
Leibniz-Gemeinschaft

# **Die ostdeutsche Fachkräftelücke und die ostdeutschen Hochschulen**

## **Hochschule-Praxis-Kooperationen in Studium und Lehre**

**Peer Pasternack**  
**Roland Bloch**  
**Daniel Hechler**  
**Henning Schulze**  
Halle-Wittenberg

Wenn von Hochschule-Praxis-Kooperationen, zumal in strukturschwachen Kontexten, gesprochen wird, dann sind regelmäßig forschungs- und transferbezogene gemeint. Es gibt indessen Entwicklungen, die es nahe legen, solche Kooperationen auch verstärkt im Bereich Studium und Lehre zu entfalten: In den ostdeutschen Bundesländern bahnt sich eine massive

Fachkräftelücke an und ist in einigen Beschäftigungssektoren bereits heute spürbar. Der Rentenübertritt der Transformationsgeneration innerhalb eines Zeitfensters von 15 Jahren trifft auf eine Situation, die gekennzeichnet ist durch anhaltende Ost-West-Mobilität bildungs- und aufstiegsorientierter junger Menschen, eine geringe West-Ost-Mobilität in dieser Altersgruppe, eine im Vergleich zu den westlichen Bundesländern niedrigere Übergangsquote vom Gymnasium an die Hochschule, und all das bei einem deutlich reduzierten Umfang der nachwachsenden Generation in Folge des Geburtenknicks nach 1990. Zusammengefasst gefährdet dies den Generationsübergang in Unternehmen und bei sonstigen Beschäftigten (vgl. Lutz 2005: 10f.).<sup>1</sup>

### **1. Problemwahrnehmungen und Problemlösungen**

Ein Weg, die Fachkräftelücke regional zu mildern, kann darin bestehen, Abwanderungsneigungen des akademischen Nachwuchses zu dämpfen.

---

<sup>1</sup> Diese ostdeutsche Problemlage ist indes keine, die allein regionale Bedeutung hat. Die Fachkräftelücke tritt hier aufgrund einer Sondersituation nur besonders zeitig und massiv auf. Die Herausforderung selbst steht auch für zahlreiche andere Regionen in der Bundesrepublik – in einigen Fächern, so den Ingenieurwissenschaften, auch dort bereits heute spürbar.

28 % der ostdeutschen Hochschulabsolventen und -absolventinnen verlassen heute die ostdeutsche Region zum Zwecke der Erwerbstätigkeit (insgesamt sind nur 38 % der Absolventen in ihrem jeweiligen Bundesland berufstätig, allerdings verbleibt ein Teil der Wanderer in anderen Ländern Ostdeutschlands; auch das im inner-ostdeutschen Vergleich relativ prosperierende Sachsen vermag nur 46 % seiner Hochschulabsolventen nach dem Studium zu halten). Nutznießer der Absolventenwanderung sind in erster Linie die süddeutschen Länder. (Fabian/Minks 2008: 4f.)

Sowohl der Übergang ins Studium als auch der Wechsel von der Hochschule in die Berufstätigkeit stellen kritische Statuspassagen dar, in denen Studieninteressierte bzw. Hochschulabsolventen die Region verlassen (können). Sie werden dazu wesentlich durch das Image der jeweiligen Region, keine attraktiven Berufs- und Lebensperspektiven zu bieten, veranlasst. Solche Images ändern sich nur langsam und typischerweise schwerfälliger als die reale Situation. In Ostdeutschland lässt sich zwar unterdessen für viele Studienrichtungen eine faktische Arbeitsplatzgarantie in der Region geben. Doch darf dies, wenn es Lebensentscheidungen beeinflussen soll, nicht nur behauptet, sondern muss erlebbar gemacht werden. Hier setzen unsere zentralen Thesen an:

- (a) Eine frühzeitige studienintegrierte Verbindung zur beruflichen Praxis bei regionalen Beschäftigten könnte genau diese Erlebbarkeit erzeugen und – in der Folge – die Neigung ostdeutscher Hochschulabsolventen und -absolventinnen stärken, ihre beruflichen wie privaten Lebensperspektiven in der Hochschulregion zu finden.
- (b) Entsprechende Aktivitäten müssen einsetzen, *bevor* sich ein Abwanderungswunsch herausgebildet und ggf. verfestigt hat, d.h. in einem frühen Stadium des Studiums.<sup>2</sup>
- (c) Die Hochschulen allein sind damit organisatorisch und inhaltlich überfordert; sie benötigen hierfür zwingend Kontakte und Partnerschaften mit der regionalen Wirtschaft und sonstigen Beschäftigten.

Die Frage steht im Raum, was Hochschulen dazu beitragen und beitragen können, ihre aller Voraussicht nach künftig weniger werdenden Studierenden auch über den Studienabschluss hinaus in der jeweiligen Region zu halten.

Um die Voraussetzungen, auf denen aufgebaut werden kann und muss, zu klären, haben wir untersucht, wie sich die aktuelle Situation darstellt

---

<sup>2</sup> Nicht behandelt wird hier die Frage, was vor der Studienaufnahme getan werden kann, um der Abwanderungsneigung bereits an der Schwelle Schule-Hochschule entgegenzuwirken.

und welche Erkenntnispotenziale sie bereithält:<sup>3</sup> Welche Hochschule-Praxis-Kontakte bestehen im Bereich von Studium und Lehre bereits? Wie die regionale Aktivitätsdichte und die Studienfachbindungen verteilt? Wer sind regionale Promotoren? Lassen sich Erfolgs- bzw. Misserfolgsk Faktoren gelingender Praxiskontakte identifizieren? Welche Anregungs- und Übertragbarkeitspotenziale bergen die ermittelten Aktivitäten? Lässt sich daraus ein verallgemeinerungsfähiges Handlungsmodell entwickeln?

Dabei kann es nicht um eine unzutraglich einengende Verzweckung von Hochschulstudien gehen. Es ist in Rechnung zu stellen, dass einerseits allgemein die Praxisferne der Absolventen deutscher Hochschulen beklagt wird, andererseits die einschlägige Fachdebatte differenzierter argumentiert: Dort wird darauf aufmerksam gemacht, dass die *Distanz* zur Welt der Arbeit ein zentrales Merkmal von Bildung sei – und zwar um Befähigungen zu erwerben, eben diese Welt der Arbeit und andere Lebenssphären erfolgreich zu bewältigen (Teichler 2003: 15). Lebenskluge Beschäftigte verlangen auch genau das, denn: Praktiker wissen, „daß Praxis blind macht. Sie suchen nicht nach Leuten, die ihre Blindheit teilen“ (Baecker 1999: 64). Die unterschiedlichen Akzentsetzungen formulieren eine traditionelle Spannung, die in Hochschulstudien gelebt und produktiv gemacht werden muss: die Spannung zwischen Bildung und Ausbildung. Dabei geht es darum, den hochschulischen Bildungsauftrag mit dem Ausbildungsauftrag zu vermitteln: „Ausbildung sagt uns, wie wir überleben, und Bildung sagt uns, wozu“ (Hartmut v. Hentig). Es geht um die *Verbindung* von Theorie- und Praxisperspektive: Studierende und Absolventen müssen in die Lage versetzt werden, sowohl theoretisch angeleitet auf die Praxis schauen als auch die Praxisrelevanzen ihrer Theorieschulung erkennen und fruchtbar machen zu können.

## 2. Empirische Bestandsaufnahme

Um die aktuelle Situation an den ostdeutschen Hochschulen hinsichtlich studien- und lehrbezogener Kooperationen zwischen Hochschule und Praxis zu ermitteln, wurde zunächst eine Totalerhebung durchgeführt. In eine schriftliche Befragung waren alle 46 ostdeutschen Hochschulen (incl. der einschlägigen Aktivitäten ihrer Studierendenschaften), die 15 ostdeutschen IHKs und 22 Verbände bzw. Initiativen – insgesamt 83 Adressa-

<sup>3</sup> Durchgeführt im Auftrag des BMBF. Vgl. den kompletten Abschlussbericht Pasternack et al. (2008) und die Komplettübersicht aller recherchierten Aktivitäten unter <http://www.hof.uni-halle.de/cms/download.php?id=142>.

ten – einbezogen.<sup>4</sup> Der Rücklauf betrug 34 %. Die verbliebenen Lücken wurden durch Internetrecherche und Dokumentenanalysen geschlossen. Der vertiefenden qualitativen Informationserhebung dienten 20 Experteninterviews, wiederum Dokumentenanalysen sowie Tiefensondierungen zu zwei Fokusregionen.<sup>5</sup>

## 2.1. Aktivitätsschwerpunkte

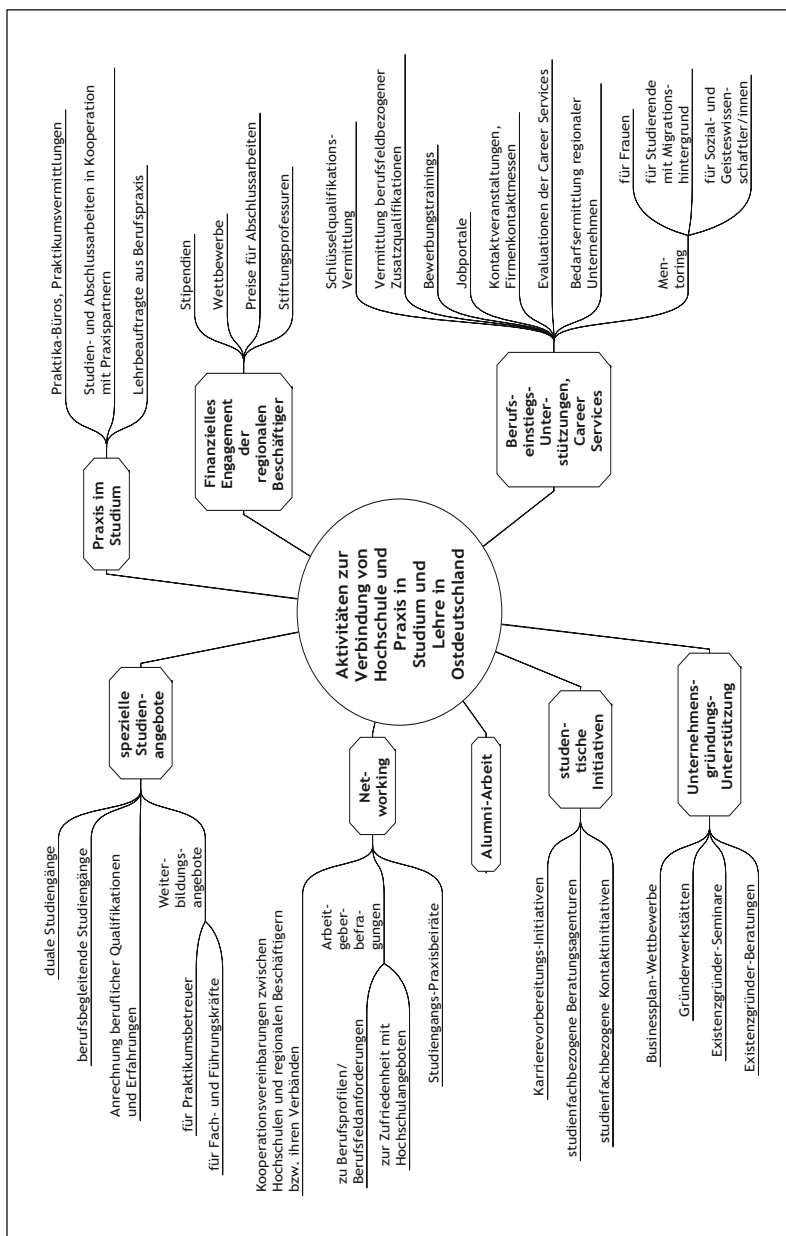
Insgesamt konnten 310 laufende lehr- und studienbezogene Hochschule-Praxis-Aktivitäten recherchiert werden, die in den sechs ostdeutschen Ländern aktuell laufen. Daneben ließen sich 23 netzwerkförmige Kooperationsverdichtungen identifizieren. Die Kooperationen lassen sich hinsichtlich ihrer zeitlichen Platzierung im Studienverlauf nach (a) *studienbegleitenden und -integrierten Aktivitäten* sowie (b) *Aktivitäten zur Förderung des Berufseinstiegs* und studienachgelagerten Aktivitäten unterscheiden. Daneben können zwei Aktivitätsgruppen herausgehoben werden: Zum einen *Stipendien, Preise, Wettbewerbe und Stiftungsprofessuren*, da diese ‚harte‘ Faktoren darstellen, die besonders anschaulich werden lassen, was die Beteiligten (finanziell) einzusetzen bereit sind, um frühzeitig Studierende zu fördern und an die Region zu binden. Zum anderen *studentische Initiativen*, da sich in solchen exemplarisch das Maß an Entrepreneurship zeigt, welches nach allgemeiner Auffassung heutige Studierende und damit künftige Absolventen, die möglichst in der Region gehalten werden sollen, ausprägen sollen: Dies sind studentische Unternehmensberatungen und Karrierevorbereitungs-Initiativen sowie studentisch organisierte Firmenkontaktmessen. Als weitere Schwerpunkte der Hochschule und Praxis verbindenden Aktivitäten, soweit sie in Studium und Lehre wirksam werden, ließen sich destillieren (Übersicht 1):

- *Alumni-Arbeit*: An sämtlichen ostdeutschen Hochschulen wurde entweder in den letzten Jahren begonnen, aktive Alumni-Arbeit zu betreiben, oder werden gegenwärtig Alumni-Initiativen vorbereitet. Eines der damit verfolgten Ziele ist im hiesigen Kontext relevant: die Mobilisierung der Berufserfahrungen und Praxiskontakte früherer Studierender der Hochschule für die heutige Studierendengeneration;

---

<sup>4</sup> März–Mai 2008; unter Einschluss Berlins

<sup>5</sup> Zu letzteren vgl. Roland Bloch/Henning Schulze: Hochschulen: Konjunkturabhängige Personaldienstleister oder Kooperationspartner für die Praxis? Eine Tiefensondierung in zwei ostdeutschen Regionen, in diesem Band.



Übersicht 1: Aktivitäten zur Verbindung von Hochschule und Praxis in Studium und Lehre in Ostdeutschland: Überblick

- *duale Studiengänge*: Studienangebote, die zu einem Studien- und gleichzeitig einem beruflichen Abschluss führen;
- *Praxis im Studium*: Praktika-Büros zur Praktikumsvermittlung und -betreuung, Studien- und Abschlussarbeiten in Kooperation mit Praxispartnern, Lehrbeauftragte aus der Berufspraxis usw.;
- *Career-Service-Aktivitäten*: Bewerbungstrainings, Jobportale, Kontaktveranstaltungen, Mentoring-Programme;
- *Unterstützungen für Unternehmensgründungen*: Businessplanwettbewerbe, Existenzgründerberatung, Gründerwerkstätten sowie die Bereitstellung von sächlichen und räumlichen Ressourcen durch die Hochschulen.

Hinsichtlich des Zustandekommens dieser lehr- und studienbezogenen Kooperationen ist auffällig, dass von den Hochschulen immer wieder angegeben wurde, deren Ausgangspunkt habe jeweils in gemeinsamen FuE-Projekten gelegen. Dies verweist darauf, dass lehr- und studienbezogene Zusammenarbeit eher und leichter gelingt, wenn sie in eine funktionierende Forschungsk Kooperation zwischen Hochschule und Partnern eingebettet ist bzw. auf dieser aufbauen kann. Insoweit scheint die Einheit von Forschung und Lehre als Kennzeichen einer avancierten und attraktiven Hochschule auch eine Voraussetzung für lehr- und studienbezogene Hochschule-Praxis-Kooperationen zu sein.

## 2.2. Regionale Aktivitätsverteilung

Eine Totalerhebung, wie wir sie für Ostdeutschland unternommen haben, weist in der Regel Lücken auf, da die Informationslage unzulänglich ist. Gleichwohl können den Daten doch hinreichend deutliche Tendenzen zur regionalen Verteilung der Aktivitäten entnommen werden (Übersicht 2):<sup>6</sup>

- Besonders dicht kommen Hochschule-Praxis-Kooperationen in *Berlin, Brandenburg, Ost-Sachsen* und *Ost-Thüringen* vor.
- Wird die Aktivitätsdichte auf die Anzahl der regional vorhandenen Hochschulen bezogen, dann liegt *Ost-Thüringen* einsam an der Spitze, gelangt auch das *nördliche Sachsen-Anhalt* in die Führungsgruppe, und *Ost-Sachsen, Brandenburg* sowie *Berlin* erreichen gute Werte.
- Sowohl absolut als auch relativ sind die Hochschule-Praxis-Kooperationen in fünf der ostdeutschen Hochschulregionen unterdurchschnitt-

---

<sup>6</sup> Wir haben zu diesem Zweck zehn ostdeutsche Hochschulregionen gebildet (vgl. Übersicht 2).

## Übersicht 2: Regionale Verteilung von Schwerpunkttaktivitäten

Land	Region	Hochschul- anzahl	Duale Studi- engänge / Studie- rende	Praxis im Studium	Career Service- Aktivitäten	Finanzielle En- gagements der (künftigen) regionalen Beschäftigten	Studenti- sche Engage- ments	Unterstützun- gen für Un- ternehmens- gründung
				Praktika- Büros, Ab- schlussarbeiten in Unternehmen usw.	Bewerbungsstrai- nings, Jobportale, Kontaktveranstal- tungen usw.	Preise, Stipendien, Stiftungsprofessuren	stud. Unterneh- mens- beratungen, stud. orga- nisierte Kon- taktmessen, ...	Businessplan- wettbewerbe, Existenzgründer- beratung usw.
Anzahl der Aktivitäten								
Meckl.- Vorpom- mern	regionen- übergreifend	U: 2 FH: 3	5 / 215	+				+++
	Mecklenburg	U: 1 FH: 2		+++	+		+	++
	Vorpommern	U: 1 FH: 1		++			++	+
Brandenburg		U: 3 FH: 5	2 / 27	+++++ + (13)	+++++ (8)	+++++	+++++	+++++ ++ (10)
Berlin		U: 3 FH: 7	19 / 1.604	+++++ + (17)	+++++ ++ (12)	++	+++++	+++++ + (9)

Hochschulanzahl ohne Verwaltungs-FHs und künstlerische Hochschulen.

Duale Studiengänge ohne Berufsakademien (Quelle: [http://www.ausbildungsplus.de/duale\\_studien/pdf/PDF\\_Duale\\_Studiengaenge.pdf](http://www.ausbildungsplus.de/duale_studien/pdf/PDF_Duale_Studiengaenge.pdf), Stand 4/2007, Zugriff 12.4.2008)



Land	Region	Hochschul- anzahl	Duale Studi- engänge / Studie- rende	Praxis im Studium	Career Service- Aktivitäten	Finanzielle En- gagements der (künftigen) regionalen Beschäftigter	Studenti- sche Enge- gements	Unterstützun- gen für Un- ternehmens- gründung
Sachsen- Anhalt	regionen- übergreifend	U: 2 FH: 3	9 / 171	+++		+		+++
	Nördliches S-A	U: 1 FH: 2		+++	+++		+++ ++ (9)	+
	Südliches S-A	U: 1 FH: 1		+++	+		++	
Sachsen	regionen- übergreifend	U: 4 FH: 5	11 / 353	+		+		+
	Ostsachsen	U: 3 FH: 3		++++ + (9)	++++ ++ (11)		++++ ++ (7)	++
	Westsachsen	U: 1 FH: 2		+++	+		+++	+
Thü- ringen	regionen- übergreifend	U: 4 FH: 3	7 / 179	+				+++
	Ost- Thüringen	U: 2 FH: 1		++++ + (9)	++++ ++ (8)		++	+++
	West- Thüringen	U: 2 FH: 2		+++	++		+++	+++

lich: in *Mecklenburg* und *Vorpommern*, im *südlichen Sachsen-Anhalt*, in *West-Sachsen* sowie in *West-Thüringen*.

### 2.3. *Fachliche Spezifika der Aktivitätsstruktur*

Die überwiegende Zahl der Hochschule-Praxis-Aktivitäten ist nicht explizit fachspezifisch adressiert. 34 % dieser Aktivitäten aber richten sich speziell an Studierende eines bestimmten Faches bzw. einer Fächergruppe (Übersicht 3). Eine entsprechende Auswertung ergibt einige Auffälligkeiten:

- Die eindeutig aktivste Fächergruppe stellen, wenn es um Hochschule-Praxis-Kooperationen geht, die *Wirtschaftswissenschaften* dar: 38 % aller fächergebundenen Aktivitäten gehen auf ihr Konto.
- Es folgen die *Ingenieurwissenschaften* mit 26 % aller fächergebundenen Aktivitäten.
- Erstaunen kann es, dass die Anzahl der Initiativen in den *Naturwissenschaften* (incl. *Medizin*) und den *Sozial- und Geisteswissenschaften* (ohne *Wirtschaftswissenschaften*) identisch ist (jeweils 18 % aller fächergebundenen Aktivitäten). Da der Fachkräftemangel in Ostdeutschland eher naturwissenschaftliches Personal als Sozial- und Geisteswissenschaftler/innen betrifft, hätte man auch erwarten können, dass stärkere Aktivitäten bestehen, um naturwissenschaftliche Absolventen und Absolventinnen in der Region zu halten.
- Insgesamt sechs Initiativen richten sich an *Mediziner/innen*. Dies verweist auf den sich gleichfalls anbahnenden Ärztemangel in Ostdeutschland, insbesondere in den kleinstädtisch und ländlich geprägten Regionen.

### 2.4. *Akteursstruktur*

Hinsichtlich der Akteursrollen innerhalb der Kooperationen lässt sich zwischen drei Rollen unterscheiden: *zentrale* (Promotor, d.h. der Akteur ist initiiierend tätig gewesen und/oder hält die Kooperation maßgeblich aufrecht), *kooperierende* (der Akteur spielt in der Zusammenarbeit eine wichtige Rolle, ohne initiiierend und/oder maßgeblich aufrechterhaltend tätig zu sein) und *periphere* (der Akteur hat im konkreten Kooperationsfall eine randständige Bedeutung; er ist an der Kooperation beteiligt, doch

Übersicht 3: Verteilung der fächergebundenen Aktivitäten auf Fächergruppen

Land	Hochschulanzahl	Naturwissenschaften			Sozial- und Geisteswissensch.	
		Ingenieurwissenschaften	ohne Medizin	Medizin	Wirtschaftswissenschaften	ohne Wirtschaftswiss.
		Anzahl				
<b>Meckl.-Vorpommern</b>	U: 2 FH: 3				++	
<b>Brandenburg</b>	U: 3 FH: 5	++++++ (12)			++ ++	+
<b>Berlin</b>	U: 3 FH: 7	+	++ ++		++ ++	++ ++
<b>Sachsen-Anhalt</b>	U: 2 FH: 3	+++	+		++++++ ++++++ (11)	++ ++
<b>Sachsen</b>	U: 4 FH: 5	++++ ++	++ ++	+++ ++	++++++ ++++ (15)	++ ++ ++
<b>Thüringen</b>	U: 4 FH: 3	+++ ++	++ ++	++	++	++
<b>Summen</b>		28	13	6	40	19
			19			
			47		59	
		106				

Hochschulanzahl ohne Verwaltungs-FHs und künstlerische Hochschulen.

Einzelne regionale Verzerrungseffekte können daraus resultieren, dass zu den Regionen Jena-Weimar und Cottbus-Spree-Neiße Tiefensondierungen und zu vier Good-Practice-Beispielen Sonderrecherchen durchgeführt worden waren, während die Informationen zu den sonstigen Regionen ausschließlich den Be-fragungen und Internetrecherchen entstammen.

würde eine Aufkündigung dieser Beteiligung die mehrseitige Kooperation nicht wesentlich beeinträchtigen). Die Auswertung<sup>7</sup> ergibt das folgende Bild (Übersicht 4):

- In 82 % aller Aktivitäten sind es *Hochschulakteure* (Hochschulleitungen, Zentrale Einrichtungen, Fachbereiche, Institute oder Studierende), die initiiierend tätig gewesen sind und/oder die Kooperation maßgeblich, z.B. durch Koordinationsleistungen, aufrecht erhalten. Dagegen wirken Praxispartner nur in 18 % der Fälle als zentrale Akteure.
- Dem entspricht, dass die *Unternehmen* dreimal so häufig als kooperierende und periphere Akteure in Erscheinung treten, wie sie es als zentrale Akteure tun. 19 %, also ein Fünftel aller Aktivitäten würden auch dann funktionieren, wenn sich die Unternehmen – da nur in peripherer Rolle beteiligt – aus der Kooperation zurückziehen würden.
- *Innerhalb der Hochschulen* gehen die meisten Initiativen von der *zentralen Ebene* aus – mit 45 % fast die Hälfte der hochschulintern ausgelösten Aktivitäten. Hier kann ergänzend angemerkt werden, dass dies vor allem auf die zunehmend etablierten Career Centers zurückgeht.
- Auffällig ist der hohe Anteil *studentischer Initiativen*. 14 % aller hier ausgewerteten Aktivitäten würden nicht stattfinden, wenn sie nicht von Studierenden initiiert worden wären und maßgeblich getragen würden.
- *Beschäftigter, die keine kommerziellen Unternehmen sind*, spielen bislang kaum eine Rolle in der Gestaltung von lehr- und studienbezogenen Hochschule-Praxis-Kooperationen. Der öffentliche Dienst oder freie Wohlfahrtsträger sind in diesem Bereich faktisch (noch) nicht präsent. Hier dürfte sich auswirken, dass in diesen Bereichen der Fachkräftemangel zeitversetzt auftreten wird,<sup>8</sup> da dort einstweilen häufig noch Personal abzubauen ist, um westdeutsche Ausstattungsnormative zu erreichen.

---

<sup>7</sup> Sie bezieht die Fälle ein, bei denen es die verfügbaren Informationen zuließen, die Akteursrollen hinreichend präzise zu qualifizieren.

<sup>8</sup> Ausnahme, die bereits heute kritisch ist: ärztliches Personal, wozu auch sechs Aktivitäten ermittelt werden konnten (in Sachsen und Thüringen).

#### Übersicht 4: Bedeutung der beteiligten Akteure innerhalb der Hochschule-Praxis-Kooperationen

		Akteursrolle (Anzahl innerhalb sämtlicher Kooperationen)		
		zentral	kooperierend	peripher
Anzahl	Hochschulleitungen/ Zentrale Einrichtungen	97	7	
	Hochschulfachbereiche/ -institute	72	5	
	Studierende	45		
	Unternehmen	36	68	48
	Wirtschaftsverbände/ Kammern	10	28	4
	Sonstige	1	3	2

### 3. Risiko- und Erfolgsfaktoren

Aus unseren Recherchen und den erhobenen Einschätzungen der Akteure können verallgemeinernd sowohl hemmende als auch förderliche Faktoren für das Gelingen lehr- und studienbezogener Hochschule-Praxis-Kooperationen destilliert werden. Diese seien nachfolgend in stichwortartig verknappter Form präsentiert, um damit das anschließend zu entwickelnde Handlungsschema zu plausibilisieren. Die einzelnen Faktoren sind aus unterschiedlichen Interessenperspektiven formuliert und transportieren mithin auch voneinander abweichende Wahrnehmungen der befragten Akteure.

#### 3.1. Hindernisse und Risikofaktoren

Die hemmenden Faktoren lassen sich gruppieren in Ressourcenprobleme, Organisationsprobleme an den Hochschulen, unternehmensbezogene Probleme, kulturelle Hindernisse sowie Probleme der Abstimmung und Organisation von Kooperationen (Übersicht 5).<sup>9</sup>

<sup>9</sup> Ausführlicher vgl. Pasternack et al. (2008: 103-108).

## *Übersicht 5: Hindernisse und Risikofaktoren für Hochschule-Praxis-Kooperationen*

---

### **Ressourcenprobleme**

---

- unzulängliche Ausstattung der kooperationswilligen Funktionseinheiten an den Hochschulen
- unzureichende finanzielle Unterstützung durch Förderprogramme
- befristete Projektfinanzierung
- fehlender Mittelbau als zentraler Träger der Kooperation an den FHs
- mangelnde Ressourcen oder fehlende Bereitschaft für ein finanzielles oder personelles Engagement seitens der Unternehmen
- mangelnde Zeitressourcen an den Hochschulen

---

### **Organisationsprobleme in den Hochschulen**

---

- Mangel an sichtbarem Profil der Hochschulen, verwirrende Außendarstellung
- Installation von Anreizsystemen scheitert an haushaltsrechtlichen Restriktionen
- Folgen der Studienstrukturreform (Verminderung von Praxisanteilen und -initiativen während des Studiums, mangelnde Zeit für Gründungsaktivitäten, erschwelter Zugang zu fortgeschrittenen Studierenden durch Hochschulwechsel an der Schwelle vom Bachelor- zum Masterstudium)
- Unter- oder Überkomplexität des eingesetzten Instrumentariums
- Kooperations- bzw. Netzwerkbürokratie
- fehlende Gesamtstrategie für Kooperationsaktivitäten der Hochschule
- fehlende Aufmerksamkeit seitens der Hochschulleitung
- Konkurrenzängste zwischen Hochschullehrern
- durch gremiengebundene Entscheidungserzeugung in der Hochschule andere Planungs- und Zeithorizonte als in kooperationswilligen Unternehmen
- Dominanz der Kooperationen der Career Services mit (künftigen) Absolvent/inn/en gegenüber Unternehmenskooperationen
- begrenzt attraktive Bezahlung des Personals in Career Centers und ähnlichen Hochschuleinrichtungen
- erschwerte Erfahrungsakkumulation und Vertrauensbildung in Folge Mitarbeiterfluktuation in den entsprechenden Hochschuleinrichtungen
- fehlende Anreize, z.B. keine Möglichkeit, Hochschule-Praxis-Kooperationsaktivitäten auf das Lehrdeputat anzurechnen

---

### **Unternehmensbezogene Probleme**

---

- Neigung zu kurzfristigem Engagement zur Deckung des konkreten aktuellen Personalbedarfs
- fehlender Informationsfluss von Beschäftigten zu den Hochschulen hinsichtlich potenzieller Entwicklungen
- Konsumhaltung/mangelnde Eigeninitiative der Beschäftigten
- Beschäftigte erwarten kostenlose Dienstleistungen der Hochschulen
- fehlende Bezahlung von Praktika

- geringere Gehälter in regionalen Unternehmen Ostdeutschlands fördern Fortzug von Absolventen
- Kooperation mit überregionalen Großunternehmen mangels regionaler Partner fördert mit der Hochschule-Praxis-Integration und dem Berufserfolg der Absolventen auch deren Abwanderung

---

#### **Kulturelle Hindernisse**

---

- unterschiedliche Organisationskulturen in Hochschulen und Unternehmen
- Kooperationsvorbehalte an Hochschulen und in Unternehmen
- Skepsis in Hochschulen gegenüber Kooperationen mit Unternehmen aus Furcht vor zu starker Ausrichtung der Studieninhalte an ökonomischen Verwertungsinteressen
- unterschiedliche Zeitvorstellungen und Planungshorizonte
- Unklarheiten bei den Studierenden hinsichtlich der für das Berufsleben erforderlichen Kompetenzen und Qualifikationen führen zu mangelnder Wahrnehmung von berufsvorbereitenden Qualifikationsangeboten in den Hochschulen

---

#### **Probleme der Abstimmung und Organisation von Kooperationen**

---

- Zielkonflikte
  - fehlendes gemeinsames Problembewusstsein
  - unzulängliche Definition der konkreten Leistungen der Partner und der Zielsetzung der Kooperation
  - unklare Netzwerkstruktur und/oder fehlendes Netzwerkmanagement
  - mögliche Autonomieverluste
  - hohe Transaktionskosten beim Aufbau von Kooperationsbeziehungen, insbesondere bei deren vertraglicher/juristischer Absicherung und durch die Notwendigkeit des permanenten Interessensausgleichs
  - Diversifikationsgrad oder Zahl der Kooperationsteilnehmer übersteigt Koordinationspotenzial oder erzeugt fehlende Einbindung einzelner Akteure
  - mangelnde Durchlässigkeit des Personals in beide Richtungen
  - mangelnde Passung der gegenseitig offerierten Leistungen
  - insbesondere Kooperationen ohne Einbindung der Unternehmerverbände und IHKs decken zumeist kurzfristigen Bedarf von einzelnen Unternehmen und fördern Konjunkturabhängigkeit von Kooperationen
  - mangelnde Transparenz von Einzelkontakten
  - mangelnder Informationsfluss
  - hoher Kommunikationsaufwand zum Erhalt der Kooperation, permanente Terminfindungsprobleme
  - Konkurrenzsorgen und persönliche Spannungen
  - unklare Lösungsroutinen zum Management von Interessensgegensätzen
  - fehlende (Zwischen-)Resümees und Erfolge
- 

### **3.2. Erfolgsfaktoren**

Allgemeiner Konsens herrscht über den zentralen Erfolgsindikator von Hochschule-Praxis-Kooperationen: die erfolgreiche Beschäftigung der

Absolventen und Absolventinnen. Damit ist die Wirkungsdimension angesprochen – wenn auch nicht vollständig, denn zu den beschäftigungsbezogenen Wirkungen eines erfolgreichen Studiums zählt neben dem einfachen Umstand, eine Beschäftigung gefunden zu haben, auch die längerfristige Berufslaufbahn- bzw. Karriereentwicklung, die Einkommensentwicklung und die Berufszufriedenheit. Soll als dies wahrscheinlicher gemacht werden, lässt sich – neben der größtmöglichen Vermeidung der o.g. Risikofaktoren – eine Reihe von Erfolgsfaktoren berücksichtigen. Sie bezeichnen Elemente und Charakteristika, die optimal funktionierende Hochschule-Praxis-Kooperationen mit Lehr- und Studienbezug auszeichnen und deren Erfolgswahrscheinlichkeit steigern. Die von uns ermittelten Erfolgsfaktoren lassen sich in solche strategischer und solche operativer Art unterteilen (Übersicht 6).<sup>10</sup>

#### *Übersicht 6: Erfolgsfaktoren für Hochschule-Praxis-Kooperationen*

---

##### **Strategieentwicklung**

---

- elementare formale Voraussetzung jeglicher Kooperation: aufgabenadäquate personelle, sächliche und finanzielle Ressourcen
  - elementare inhaltliche Voraussetzung jeglicher Kooperation: Bestehen inhaltlicher Anknüpfungspunkte zwischen Hochschulen und Unternehmen
  - verbindliche Vereinbarung über Ziele und Inhalte der Partnerschaft
  - Einsicht in den je eigenen Nutzen der Kooperation, idealerweise Positivsummenspiele
  - langfristiges Denken und Kooperationshandeln der Unternehmen, ihrer Verbände und Kammern
  - Vorhandensein einer Gesamtstrategie
  - wechselseitige Bereitstellung elementarer Informationen, Formulierung von Bedarfsvorstellungen durch die Unternehmen
  - Synchronisierung von Zeitvorstellungen und Planungshorizonten
  - organisatorische Absicherung der Kontinuität der Kooperationsbeziehung
  - Integration der Absolventen (Alumni)
- 

##### **Operatives Geschäft**

---

- Unterstützung durch die Hochschuladministration und das politische Umfeld
- Netzwerkstruktur mit klaren Zuständigkeiten, verbindlicher Arbeitsteilung und festen Ansprechpartnern
- leistungsfähige Netzwerksteuerung durch einen oder mehrere Netzwerkpromotoren
- persönliches Engagement der Beteiligten
- Offenheit für spezifische Bedürfnisse und Probleme aller Beteiligten

<sup>10</sup> Ausführlicher vgl. Pasternack et al. (2008: 108-110).



- Existenz von Lösungsroutinen zum Management von Interessengegensätzen bei möglichst ausgeglichener Machtbalance
  - Kooperationsgewinne übersteigen kooperationsbedingte Transaktionskosten
  - schnelle Erfahrung des Nutzens einer Kooperation zur Motivationssteigerung
  - übersichtliche und niedrigschwellige Außendarstellung der Hochschulen
  - klare Kontaktstrukturen
  - kontinuierliche Information
  - Kommunikation innerhalb der beteiligten Unternehmen
  - Kontinuität und Weiterentwicklung positiv verlaufender Kooperationen
  - Vermeidung von Unter- oder Überkomplexität des eingesetzten Instrumentariums
  - Vermeidung von Kooperations- bzw. Netzwerkbürokratie
  - Förderliche Gestaltung der Bachelor/Master-Studienstrukturen: Erhalt bzw. Wiedergewinnung von studentischen Freiräumen für Praktika, den Erwerb von Zusatzqualifikationen und außercurricularen Aktivitäten
  - Vergütung von Praktika zur Verhinderung praktikumsinduzierter Abwanderung
- 

#### **4. Handlungsschema zum Aufbau von Hochschule-Praxis-Netzwerken**

Punktuelle Aktivitäten können wertvoll sein, und sie sind im Regelfall zumindest besser, als auf problembearbeitende Initiativen überhaupt zu verzichten. Allerdings haben sie auch einige strukturelle Nachteile. Insbesondere sind punktuelle Aktivitäten typischerweise von konjunkturellen Problemwahrnehmungen, einigen wenigen Personen und deren wechselseitigem Vertrauen sowie häufig von befristeten Projektfinanzierungen abhängig. Ab einer bestimmten Komplexität der zu bearbeitenden Probleme wird daher eine systematisierte Problembearbeitung benötigt, die Stetigkeit und relative Personenunabhängigkeit sichert.

Zur Systematisierung problembearbeitender Initiativen stehen zwei Varianten zur Verfügung: Zum einen lässt sich ein hierarchisch aufgebautes und *zentral gesteuertes Modell* entwerfen, das alle beteiligten Partner integriert, sie hinsichtlich des Kooperationsanliegens einer einheitlichen Leitung unterwirft, und innerhalb dessen dann ein Top-down-Programm umgesetzt wird. Dies geht jedoch häufig mit dem Nachteil einher, dass es als fremdbestimmt und aufgezwungen erlebt wird. Derart werden intrinsische Motivationen erstickt. Ohne diese aber ist die naturgemäß spannungsreiche Kooperation recht heterogener Partner praktisch nicht aufrechtzuerhalten.

Als Alternative kommt die Bildung von *Netzwerken*, hier: Hochschule-Praxis-Netzwerken, in Betracht. Netzwerke vermeiden sowohl allein punktuelle Aktivitäten als auch das systematisierte Top-down-Programm. Sie können ein Weg sein, um möglichst viele der Erfolgsfaktoren gelingender Hochschule-Praxis-Kooperationen zu bündeln und möglichst viele der Risikofaktoren zu vermeiden. Netzwerke – als Synthese der ‚unsichtbaren Hand‘ des Marktes und der sichtbaren Hand der Organisation – können als Koordinationsmechanismus zweierlei vermeiden: sowohl das Versagen reiner Marktsteuerung angesichts von Unsicherheit und langen Zeithorizonten als auch die innovationstötende Indifferenz von Organisationen gegenüber den feinen Unterschieden und ihre Unfähigkeit, Zeithorizonte offen zu halten (Rammert 1997).

#### 4.1. Schrittfolge

Als allgemeines Handlungsschema zum Aufbau von Hochschule-Praxis-Kooperationen können vier Schritte empfohlen werden:<sup>11</sup>

- (1) Problem(e) und Ziele definieren; dabei Prioritäten und Posterioritäten, mithin eine Zielhierarchie festlegen,
- (2) Struktur aufbauen,
- (3) Akteure gewinnen, binden und Akteursbeziehungen qualifizieren,
- (4) Prozesse entwickeln.

##### (1) Problembestimmung, Zieldefinition, Zielhierarchie:

Der Ausgangspunkt ist die exakte Bestimmung des lösungsbedürftigen Problems bzw. der Probleme. Grundsätzlich geht es im gegebenen Falle um zweierlei: (a) regionale Beschäftiger in Ostdeutschland haben Fachkräftebedarfe, und lassen diese sich (b) mit geringerem Aufwand bedienen, wenn ostdeutsche Hochschulabsolventen in der Region gehalten werden, als wenn Fachkräfte aus anderen Regionen angeworben werden müssen. Im konkreten ist dieses grundsätzliche Problem jedoch regional unterschiedlich akzentuiert, etwa branchenspezifisch. Das ist im Rahmen der Problembestimmung herauszuarbeiten. Im Anschluss daran können solche Handlungsziele definiert werden, deren Erreichung mit hoher Wahrscheinlichkeit problemlösend wirkt – etwa frühzeitige Verbindungen zur beruflichen Praxis bereits in Studium und Lehre, wofür dann ganz unterschiedliche Umsetzungsmaßnahmen in Frage kommen können.

---

<sup>11</sup> Detaillierter ist das Handlungsmodell begründet in Pasternack et al. (2008: 116-126).

Zu berücksichtigen ist, dass dabei grundsätzlich keine wie auch immer geartete Vollständigkeit der Problembearbeitung zu erreichen ist: Da zur Struktur eines Problems seine Rahmenbedingungen gehören, ist die Problemkomplexität durch Erweiterung des Betrachtungsrahmens makroskopisch potenziell unendlich steigerbar; und da ein Problem auch intern in immer noch eine weitere Tiefendimension hinein ausdifferenziert werden kann, findet dessen Komplexität mikroskopisch erst dort ihre Grenze, wo die Geduld der Akteure und Bezugsgruppen längst erschöpft ist. Daher bedarf es einer Zielhierarchie, innerhalb derer Prioritäten und Posterioritäten festgelegt werden. Prioritäten sind vorrangig zu verfolgen; Posterioritäten können entweder in Angriff genommen werden, soweit daneben weitere Problemlösungsressourcen vorhanden sind, oder werden aufgeschoben auf spätere Zeitpunkte, wenn die prioritären Probleme bereits gelöst sind.

Zu beachten ist dabei, dass einzelne Zielerreichungen die Voraussetzungen für eine oder mehrere andere Zielerreichungen sein können. Ebenso kann es sein, dass die Umsetzung einzelner Ziele grundlegende Leistungslücken schließt, so dass es sinnvoll ist, diese vor allen anderen zu verfolgen. Entsprechend darf das Priorisierungsschema nicht dogmatisiert, sondern muss die Reihenfolge der hierarchisierten Ziele ggf. prozessbegleitend angepasst werden.

## (2) Strukturaufbau:

Strukturell kommen drei Möglichkeiten in Frage: Die definierten problem-lösenden Ziele können (a) im Rahmen einer vorhandenen Organisation, (b) einer neu zu schaffenden Organisation oder (c) im Rahmen eines Netzwerkes verfolgt werden. Bei den Problemen der Befriedigung regionalen Fachkräftebedarfs in einer Situation sich anbahnenden Fachkräftemangels handelt es sich um solche, die komplexe Lösungsstrategien benötigen – komplex hinsichtlich der zu entfaltenden Aktivitäten, der zu bearbeitenden Ebenen, der einzubeziehenden Akteure und der zu berücksichtigenden Kulturen. Für Problembearbeitungen, die Lösungsstrategien derartiger Komplexität erfordern, bieten sich Netzwerke als am ehesten geeignete Strukturen an: Im Vergleich zu tendenziell hierarchischen Organisationen erhöhen sie die Umweltsensitivität und senken die Transaktionskosten, verhindern opportunistisches Verhalten von Kooperationspartnern, ermöglichen ein schnelles Diffundieren von Informationen, erlauben eine Umverteilung von Risiken sowie das Poolen von Ressourcen. In ihnen werden wechselseitige Lernprozesse angestoßen, und über die heterogene Zusammensetzung der Netzwerkteilnehmer finden interorganisatorische

Abstimmungsprozesse zwischen verschiedenen sozialen Kontexten wie etwa Wissenschaft, Wirtschaft oder Politik statt. (Vgl. Windolf/Nollert 2001: 53; Gulati/Gargiulo 1999: 1443ff.)

Um innerhalb von Netzwerken zu erfolgreichen Problembearbeitungen zu gelangen, sind einige erfolgsfördernde Faktoren zu erzeugen. Dazu zählen insbesondere: gemeinsame Ziele, mindestens ein als Netzwerkmotor wirkender Akteur, konfliktarme und konsensfähige Themenbereiche, konkrete Projekte, gemeinsames Grundverständnis für das Arbeitsfeld, Nutzen für alle Beteiligten, klare Strukturen, d.h. klare Zuständigkeiten und eine verbindliche Arbeitsteilung, Benennung fester Ansprechpartner, guter Informationsfluss, Offenlegung der jeweiligen Eigeninteressen, ausreichende Finanz- und Personalressourcen, persönliche Kontakte, gute Öffentlichkeitsarbeit, institutionelle Unterstützung der Zusammenarbeit, Netzwerkgröße, die Face-to-Face-Interaktion aller Beteiligten zulässt, sowie Vorhandensein persönlicher Kompetenzen (vgl. Hamm 2007: 123).

### (3) Akteure gewinnen, binden und Akteursbeziehungen qualifizieren:

Die Netzwerke, welche zur Lösung der hier interessierenden Probleme nötig sind, verbinden ebenso Organisationen und Struktureinheiten unterschiedlicher Subsysteme, Funktionslogiken und Kulturen wie auch Personen. Die Gewinnung der Netzwerkpartner muss sich am Netzwerkzweck orientieren. Die beteiligten Personen sind, sofern das Netzwerk funktioniert, dessen Kontinuitätsträger und stellen daher einen Schlüsselfaktor des Gelingens dar. Dabei kann ein konkretes Anliegen inhaltlich hervorragend fokussiert und technisch exzellent ausgestaltet sein und dennoch scheitern, weil die Kommunikation zwischen den Beteiligten nicht funktioniert oder z.B. ein Vorgesetzter die verfolgten Absichten unterläuft. Daher ist es ratsam, die Bildung eines Netzwerks mit einer Diagnose des sozialen Systems, innerhalb dessen die Ziele umgesetzt werden sollen, zu verbinden. Hierfür sollten fünf Fragen beantwortet werden:<sup>12</sup>

- Welche Personen des sozialen Systems sind für das Netzerkanliegen relevant?
- Was sind die subjektiven Deutungen der betreffenden Personen in Bezug auf das Netzerkanliegen?
- Welche Regeln des sozialen Systems können den Erfolg des Netzwerks beeinflussen?
- Welche Interaktionsstrukturen beeinflussen den Erfolg?

---

<sup>12</sup> in Anlehnung an das Systemische Projektmanagement nach König/Volmer (1999: 12)

- Wie ist der Entwicklungsstand des sozialen Systems hinsichtlich des Netzwerks?

Die Frage nach den relevanten Personen zielt auf eine Unterscheidung zwischen dem Gesamtsystem, in das ein Vorhaben eingebunden ist, und dem sog. Primärsystem. Das Primärsystem umfasst alle Personen, die den Netzwerkerfolg maßgeblich beeinflussen und damit das Netzwerk relevant behindern oder unterstützen können – gleichgültig, ob diese Personen im Einzelfall etwas miteinander zu tun haben oder nicht, ob sie dem Netzwerk direkt angehören oder von ihm betroffene Personen sind. Das Primärsystem ist damit weniger von der Struktur des Netzwerks abhängig als von den tatsächlichen Machtverhältnissen (vgl. König/Volmer 1999: 12). Wird dieses Primärsystem erfolgreich identifiziert, dann lässt sich z.B. abschätzen, woher Einwände und Widerstände zu erwarten sind, und es kann dementsprechend agiert und vorgebeugt werden. Da es sich beim Wissen über das Primärsystem häufig um ‚latentes Wissen‘ handelt, das nicht unmittelbar zugänglich ist, muss eine entsprechende Analyse erfolgen. Gleiches gilt für die netzwerkbezogenen Deutungen der relevanten Personen sowie die erfolgskritischen Regeln, Interaktionsstrukturen und den Entwicklungsstand des sozialen Systems hinsichtlich des Netzwerks.

#### (4) Prozessentwicklung:

Die Prozessentwicklung dient der Bearbeitung der definierten Probleme. Sie ist folglich als Problembearbeitungsprozess zu organisieren. Dessen Grundmuster lässt sich als ein Phasenschema fassen, das mit einer Vier-Schritt-Abfolge beschrieben werden kann: Problemdefinition → Programmierung → Implementation → Evaluation [→ Beendigung oder Neu-Problemdefinition, usw.] (Schubert 1991: 69ff.; Scharpf 1982: 93):

- Am Anfang steht die Problemidentifizierung und präzise -formulierung (Problemdefinition).
- Diese führt zur Zieldefinition, wird verbunden mit einer Analyse der vorhandenen und benötigten Ressourcen – sächliche, personelle und finanzielle – sowie der Formulierung eines Handlungsprogramms (Programmierung). Hier spielt die Prioritätensetzung eine entscheidende Rolle (s.o.).
- Es folgt die konkrete Umsetzung der Absichten incl. der ggf. notwendigen Akquisition benötigter, aber noch nicht vorhandener Ressourcen (Implementation).

- Diese erzeugt Wirkungen, die sich beobachten lassen und bewertet werden können (Evaluation).
- Sind die gewünschten Wirkungen eingetreten und unerwünschte Nebenwirkungen ausgeblieben, kann der Vorgang beendet werden. Andernfalls ist die Phase der Evaluation an die Phase der Programmformulierung rückzukoppeln: Das Programm wird mit dem Wissen aus der Evaluation reformuliert – der Zyklus des Problembearbeitungsprozesses ist geschlossen und kann erneut durchlaufen werden.

Selbstredend ist diese Modellierung keine 1:1-Abbildung der Realprozesse. Die Phasen des Problembearbeitungsprozesses sind analytische Abstraktionen und kommen in der Realität nie derart getrennt vor. Nicht nur überlappen sie sich zeitlich, sondern sind durch feedbackgesteuerte Rückkopplungsschleifen auch komplex miteinander verflochten.

#### 4.2. *Umsetzungsstufen*

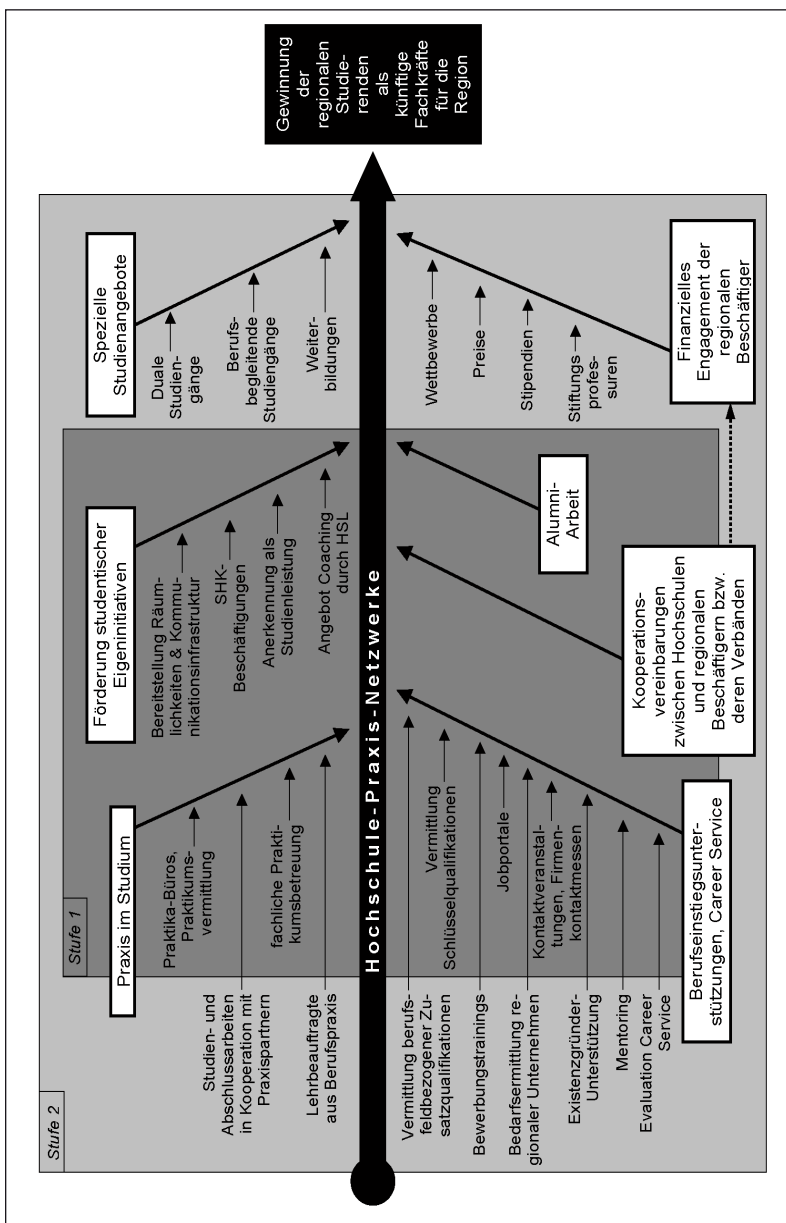
Soll nun in abschließender Zusammenfassung dieser Hinweise ein allgemeines, d.h. von jeweils örtlichen Spezifika unberührtes Modell des Aufbaus von studien- und lehrbezogenen Hochschule-Praxis-Netzwerken vorgeschlagen werden, dann lässt sich folgendes formulieren:

(a) Um Prozess und Akteure nicht zu überfordern, die Ressourcenbegrenzung zu berücksichtigen und in einigen Bereichen auch möglichst schnell sichtbar werdende Erfolge zu erreichen, die wiederum die Mitwirkungsbereitschaft zunächst zögerlicher Partner fördern, sollte ein Hochschule-Praxis-Netzwerk in *Ausbaustufen* projiziert und mit Leben erfüllt werden.

(b) Werden drei Ausbaustufen zugrundegelegt, dann lassen sich auf *Stufe 1* die Prioritäten, d.h. die Unverzichtbarkeiten umsetzen, auf *Stufe 2* diejenigen (weiteren) Initiativen starten, die zwar nicht prioritär, aber dringend wünschenswert sind, und auf *Stufe 3* die Projekte realisieren, die zunächst noch konfliktbehaftet sind, für die also erst ein jeweiliger Konsens unter den Beteiligten gefunden werden muss. Übersicht 7 visualisiert die Handlungsschritte der Ausbaustufen 1 und 2.

(c) Die Ausbaustufe 1 – Prioritäten, d.h. Unverzichtbarkeiten – sollte umfassen:

- *elementare Schritte der Integration von Praxiserfahrungen ins Studium*: Einrichtung von Praktika-Büros bzw. sonstige institutionelle Unterstützungen für die Studierenden bei der Suche nach Praktikumsplät-



Übersicht 7: Umsetzungsstufen zur Etablierung von Hochschule-Praxis-Netzwerken

zen; fachliche Betreuung der Praktika an der Hochschule bzw. seitens der Fachbereiche;

- *Förderung studentischer Eigeninitiativen* – studentisch organisierte Firmenkontaktmessen, studentische Unternehmensberatungen usw. –, da hierbei die Hochschule intrinsisch motivierte Aktivitäten, die keine eigenen Personalressourcen kosten, mit vergleichsweise geringfügigem Einsatz stabilisieren kann: Naheliegend ist es hier, Räumlichkeiten und Kommunikationsinfrastruktur bereitzustellen, Beschäftigungen einzelner Protagonisten als studentische Hilfskräfte zu ermöglichen, die Mitwirkung als Studienleistung anzuerkennen (Scheinerwerb für ein bestimmtes Modul oder Teilanerkennung) und anzubieten, die studentische Initiative durch eine/n Hochschullehrer/in zu coachen;
- *elementare Elemente der Berufseinstiegsunterstützung*, etwa in Gestalt eines Career Centers: die Vermittlung multifunktionaler Fähigkeiten, sog. Schlüsselqualifikationen; die Einrichtung virtueller Jobportale; die Organisation von Kontaktveranstaltungen und Firmenkontaktmessen;
- *Abschluss von Kooperationsvereinbarungen* zwischen Hochschulen und regionalen Beschäftigern bzw. deren Verbänden, um frühzeitig zu sichern, dass begonnene Kooperationen stabilisiert und mit Verbindlichkeit versehen werden;
- *Alumni-Arbeit*, um eine Beziehungsressource zu nutzen, die wesentlich emotional grundiert ist – weshalb Alumnis, auf Unterstützungen für ihre Hochschule angesprochen, üblicherweise nicht vorrangig oder allein Kosten-Nutzen-Abwägungen folgen.

(d) Die Ausbaustufe 2 – Initiativen, die zwar nicht prioritär, aber dringend wünschenswert sind – sollte umfassen:

- *avancierte Schritte der Integration von Praxiserfahrungen ins Studium*: die Schaffung von Möglichkeiten, Studien- und Abschlussarbeiten in Zusammenarbeit mit Praxispartnern und also anhand praxisrelevanter Probleme zu schreiben; die Gewinnung von Berufspraktikern als Lehrbeauftragte;
- *weitere Elemente der Berufseinstiegsunterstützung*, vorzugsweise in Gestalt eines Career Centers: Vermittlung berufsfeldbezogener Zusatzqualifikationen; Bewerbungstrainings; Bedarfsermittlung regionaler Unternehmen; Existenzgründer-Unterstützung; Mentoring-Programme; Evaluation der Career-Service-Angebote und deren entsprechende Weiterentwicklung;



- *spezielle Studienangebote*: duale sowie berufsbegleitende Studiengänge und Weiterbildungen;
- *finanzielles Engagement der regionalen Beschäftigten*: Wettbewerbe, Preise, Stipendien und Stiftungsprofessuren.

(e) Die Ausbaustufe 3 – Projekte, die zunächst noch konfliktbehaftet sind, so dass erst Konsense über Ziele und Umsetzungen erzeugt werden müssen – kann jegliche weitere Initiativen und Aktivitäten umfassen. Das betrifft etwa Verbleibsstudien, um den Berufserfolg der eigenen Studierenden dokumentieren zu können, oder gemeinsame Personalvermittlungsinitiativen von Hochschulen und Kammern.

## 5. Fazit

Das empirische Bild, das gewonnen werden konnte, ist erratisch: Initiativen der Landesregierungen sind bislang selten. Die Aktivitäten der Beschäftigten sind durch eher diffuse Reaktionen auf erste Anzeichen der Fachkräftelücke gekennzeichnet. Die vereinzelten Problemwahrnehmungen verdichten sich einstweilen noch nicht zu einem hinreichend antizipierenden Problembewusstsein. Die überwiegend klein- und mittelbetriebliche Struktur der ostdeutschen Wirtschaft erschwert zudem gezielte Aktivitäten einzelner Unternehmen zur vorausschauenden Personalakquise, da hierfür die Kapazitäten fehlen. Es gibt zwar keine Hochschule, die keine entsprechenden Aktivitäten unterhält, doch streut die Zahl der Aktivitäten beträchtlich: zwischen eins und 20 je Hochschule. Die Hochschulen versuchen typischerweise, mit unzulänglich ausgestatteten Einrichtungen zu viele Initiativen in Gang zu setzen, ohne eine klare Prioritätenordnung zu besitzen. Einige Aktivitäten, wie Career Centers und Alumni-Arbeit, sind mittlerweile selbstverständlich, aber nicht aufgrund der spezifischen ostdeutschen Situation, sondern weil es sich um gesamtdeutsche Trends handelt. Kooperationen zwischen Unternehmen und Hochschulen in Lehre und Studium sind höchst unterschiedlich ausgestaltet und beruhen oftmals auf persönlichen Kontakten. Zahlreich finden sich punktuelle Zusammenarbeiten. Seltener sind dagegen systematische Bemühungen, die in Gestalt verstetigter Hochschul-Praxis-Netzwerke den Studierenden studienintegrierte Möglichkeiten des Kontakts zur künftigen beruflichen Praxis bieten.

Als besonders heikel erweist sich regelmäßig die Frage, wieweit Unternehmen und sonstige Beschäftigte bereit sind, auch mit finanziellen

Mitteln dazu beizutragen, dass die Studierenden der ostdeutschen Hochschulen als Absolventen in den ostdeutschen Regionen verbleiben. Die bisherigen Engagements – Preise, Wettbewerbe, Stipendien und Stiftungsprofessuren – wirken einerseits im aktuell gegebenen Umfang nur sehr punktuell. Andererseits sind den Unternehmen, die überwiegend klein- und mittelbetrieblich, auch recht enge Grenzen ihres finanziellen Engagements gesetzt.

Insgesamt bedarf es einer Verzahnung an der Schnittstelle Hochschule und Beschäftigungssektor, die über Career Centers oder sonstige berufsorientierende Angebote in der Schlussphase eines Studiums hinausgeht. Eine solche Verzahnung hat mehrere Vorteile: Sie erzeugt in den Hochschulen verbesserte Kenntnisse der beruflichen Praxisanforderungen, erleichtert den individuellen beruflichen Einstieg, schafft für die Beschäftigten Planungssicherheit in der Personalentwicklung, verringert auf Unternehmensseite die betriebsintegrierenden Adaptionskosten und verschafft nicht zuletzt den Hochschulen eine höhere Legitimität ihrer Ausstattungsbedürfnisse, da sie offensiver mit ihrer regionalen Unverzichtbarkeit argumentieren können.

Bei aller Orientierung an künftigen beruflichen Einsatzfeldern der heutigen Studierenden dürfen die Hochschulen allerdings eines nicht aus dem Blick verlieren: Eine ihrer unaufgebbaren Kernaufgaben besteht darin, ihre Studierenden auch zum distanzierten Blick auf die Praxis zu befähigen. Nicht nur wird die zunehmende Beweglichkeit von Berufsbildern ebenso kurvenreiche wie individuell unvorhersehbare Berufsbiografien erzeugen, auf die ein jegliches Studium nur bedingt konkret vorbereiten kann und daher vor allem allgemein vorbereiten muss. Vielmehr werden die Hochschulabsolventen und -absolventinnen später – im Berufsleben auf Entscheiderpositionen angelangt – Situationen zu bewältigen haben, die durch Komplexität, Ungewissheit, offene bzw. widersprüchliche Deutungen, Normenkonflikte und hohen Zeitdruck gekennzeichnet sind. In solchen Situationen müssen sie sicher handeln, d.h. folgelastige Entscheidungen treffen und umsetzen können.

Von Hochschulabsolventen wird erwartet, dass sie auch dann entscheiden und handeln können, wenn für eine konkrete Situation noch kein erprobtes Handlungswissen vorliegt. Darauf kann keine noch so gute Praxisintegration in das Studium allein vorbereiten. Die Praxisintegration vermag Vorstellungen von der Art der Herausforderungen zu vermitteln, die im beruflichen Alltag zu bewältigen sein werden. Doch um die Herausforderungen selbst in all ihrer Vielfalt zu bestehen, werden Fähigkeiten

benötigt, die allein im Praxiskontakt nicht zu erwerben sind. Hochschulabsolventen müssen souverän über Fähigkeiten zur Differenzierung und Horizontüberschreitung, zum multikausalen Erklären und Einbeziehen von Paradoxien, Dilemmata, Zielkonflikten, Alternativen sowie Optionalitäten verfügen und dies mit stabilen Selbst- und Sozialkompetenzen verbinden. Solcher Fertigkeitserwerb ist nur im Rahmen von Hochschulstudien zu leisten, insoweit solche Studien jenseits kanonisierter Bildungsgüter dreierlei vermitteln: den eigenständigen Umgang mit Wissen, die Fähigkeit zur methodisch geleiteten Kritik und die Befähigung, über das einfache Wissen hinaus Strukturen und Prozesse zu verstehen. Hochschulbildung zielt auf die Bewältigung von Situationen jenseits der Routine. Das unterscheidet sie von anderen Bildungswegen.

## Literatur

- Baecker, Dirk (1999): Die Universität als Algorithmus. Formen des Umgangs mit der Paradoxie der Erziehung, in: Berliner Debatte Initial 3/1999, S. 63-75.
- Fabian, Gregor/Karl-Heinz Minks (2008): Muss i denn zum Städtle hinaus? Erwerbsmobilität von Hochschulabsolventen, in: HIS Magazin 3/2008, S. 4-5.
- Gulati, Ranjay/Martin Gargiulo (1999): Where Do Interorganizational Networks Come From?, in: The American Journal of Sociology 5/1999, S. 1439-1493.
- Hamm, Bernd (2007): Netzwerke als Überlebensstrategie peripherer Regionen. Regionale Netzwerke und Erneuerbare Energien. Abschlussbericht, Trier, [http://www.netzwerk-exzellenz.uni-trier.de/?dl=yes&file\\_id=50&ctrlhash=14907-44a62367c282a67f62e7d6932eb](http://www.netzwerk-exzellenz.uni-trier.de/?dl=yes&file_id=50&ctrlhash=14907-44a62367c282a67f62e7d6932eb) (Zugriff 10.4.2008).
- König, Eckard/Gerda Volmer (1999): Was ist Systemisches Projektmanagement?, in: dies. (Hg.), Praxis der systemischen Organisationsberatung, Deutscher Studien Verlag, Weinheim, S. 11-25.
- Lutz, Burkart (2005): Geburtenberg und Überalterung. Herausforderungen für die Arbeitsmarktpolitik in Ostdeutschland, in: Forum Ostdeutschland der Sozialdemokratie (Hg.), Wo liegen die Entwicklungspotenziale des Ostens? Konsequenzen aus Bevölkerungsentwicklung und Strukturwandel für den Arbeitsmarkt, die Regionen und die Wirtschaftsförderung in Ostdeutschland, Berlin, S. 8-11.
- Pasternack, Peer/Roland Bloch/Daniel Hechler/Henning Schulze (2008): Fachkräfte bilden und binden. Lehre und Studium im Kontakt zur beruflichen Praxis in den ostdeutschen Ländern (HoF-Arbeitsbericht 4/2008), Wittenberg 2008.
- Rammert, Wolfgang (1997): Innovation im Netz. Neue Zeiten für technische Innovationen: heterogen verteilt und interaktiv vernetzt, in: Soziale Welt 4/1997, S. 397-416; [http://www2.tu-berlin.de/~soziologie/Crew/rammert/articles/Innovation\\_im\\_Netz.html](http://www2.tu-berlin.de/~soziologie/Crew/rammert/articles/Innovation_im_Netz.html) (Zugriff 6.4.2008).
- Scharpf, Fritz W. (1982): Der Erklärungswert 'binnenstruktureller' Faktoren in der Politik- und Verwaltungsforschung, in: Joachim Jens Hesse (Hg.), Politikwissenschaft und Verwaltungswissenschaft, Politische Vierteljahresschrift, Sonderheft 13, Westdeutscher Verlag, Opladen, S. 90-104.

- Schubert, Klaus (1991): Politikfeldanalyse, Leske + Budrich, Opladen.
- Teichler, Ulrich (2003): Hochschule und Arbeitswelt. Konzeptionen, Diskussionen, Trends; Campus, Frankfurt a.M./New York.
- Windolf, Paul/Michael Nollert (2001): Institutionen, Interessen, Netzwerke. Unternehmensverflechtung im internationalen Vergleich, in: Politische Vierteljahresschrift 42, S. 51-78.